



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS CARGNIN

PROGRAMA FICA

FOZ DO IGUAÇU

2011

MARCOS CARGNIN

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: PROGRAMA FICA

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. João Basílio
Pereima Neto

Foz do Iguaçu

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCOS CARGNIN

**PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: PROGRAMA FICA – FICHA DE
COMUNICAÇÃO DE ALUNO AUSENTE.**

Projeto Técnico de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Paraná, sobre Gestão Pública, para a obtenção de título em especialização em Gestão Pública Municipal, aprovado pela banca examinadora formada por:

Professor Orientador: João Basílio Pereima Neto, Ms

Banca Examinadora:

Foz do Iguaçu, 2011

“Dedico este que aqui se apresenta como um Projeto Técnico, que só está sendo possível ser realizado e idealizado graças à compreensão da equipe de trabalho do Programa FICA encabeçado por uma pessoa que merece aqui muito meu respeito e apreço pela sua dedicação e integridade com que labuta, pelo mesmo e por sua equipe”.

“Agradeço a meu filho por ter permitido tomar seu tempo para dedicar um pouco dele ao ser humano alijado do convívio social, pois se pelo menos um eu conseguir resgatar meu filho, valerá a pena ter tomado um pouco de teu tempo, obrigado pela tua compreensão meu filho”.

“Estudar pressupõe criar, recriar, e não apenas repetir o que os outros dizem. Estudar exige disciplina”.

Paulo Freire

RESUMO

O presente projeto visa procurar demonstrar que através de pequenos alinhamentos nos permite que tenhamos um resultado positivo de qualquer situação em nossas vidas, portanto, não existe intuito de apresentar-se nada que não exista dentro do contexto do Programa FICA, pois o mesmo desde sua origem no Governo do Estado do Paraná, à área da Educação procurou traçar linhas, para nortear a educação e levá-la a todos os níveis populacionais, para prover dentro do que o mesmo propõe uma educação a todo cidadão e reduzir a evasão escolar, procurando mostrar aos menos favorecidos pela sociedade que nem tudo está tão perdido, desde que as partes envolvidas tenham apoio e se sintam apoiadas, para retomar este começo de vida que é sua inserção social.

Assim é como estou a observar e procurarei desenvolver junto ao Programa FICA alguns alinhamentos em aspectos que procurem facilitar o trabalho da coordenação, das equipes de campo e dos estagiários (as) como, por exemplo, um fluxograma demonstrando sua seqüência, pequenos detalhes na planilha que não estão sendo executados de acordo, além de gráficos que permitem avaliar a evolução do mesmo e cumprir com seus objetivos que é a incluir o cidadão no convívio social e a redução na evasão escolar.

Palavras chave: Projeto, Resultados, Apoio, Programa e Convívio.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos do trabalho	12
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	13
2 REVISÃO TEÓRICA – EMPÍRICA.....	14
2.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	14
2.1.1 Funções Básicas.....	15
2.2 EVOLUÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	17
2.2.1 Pensamento Sistêmico	17
2.2.2 Planejamento Estratégico	18
2.2.3 Seleção e Implementação de estratégias.....	18
2.2.4 Administração participativa.....	18
2.2.5 Estratégias de participação	19
2.2.6 Implementação da administração participativa	19
2.2.7 Objetivo do processo administrativo.....	19
2.3 DIRETRIZES DE UM PROCESSO	19
2.4 FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE UM PROCESSO.....	20
2.4.1 Fluxograma	20
2.5 CONCLUSÃO.....	21
3 METODOLOGIA	22
3.1 METODOLOGIA ADOTADA	22
3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE TRABALHO	22
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	22
3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS	22
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	22

4 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA	23
4.1 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	23
4.2 DESCRIÇÃO GERAL	23
4.2.1 Nome.....	23
4.2.2 Origem.....	23
4.2.3 Organizações associadas.....	23
4.2.4 Produtos ou serviços	24
4.2.5 Área de atuação	24
4.2.6 Orçamento anual.....	24
4.2.7 Número de funcionários	24
4.2.8 Instalações físicas	24
4.2.9 Histórico de sua origem	24
5 DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS DE GESTÃO DO FICA	25
5.1 PROPOSTA	26
5.2 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	28
5.2.1 Elaborar fluxograma	29
5.2.2 Atualizar planilha de dados.....	31
5.2.3 Treinar equipes	33
5.2.4 Desenvolver gráficos	34
5.3 RECURSOS	38
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	38
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	39
6 CONCLUSÃO	40
ANEXOS	43

1 INTRODUÇÃO

O mundo em que hoje vivemos já nos tem mostrado que se quisermos evoluir teremos que tomar como bandeira a educação em todos os sentidos, pois só conseguiremos sair do estado de miséria total a partir do momento que conseguirmos eliminar na sua totalidade ou pelo menos em grande parte a ignorância das populações. Assim todo e qualquer esforço que qualquer nação faça será sempre um mínimo evolutivo que lhe permitirá ganhos no dia de amanhã. Dia de amanhã que sempre deverá ser considerado a partir de médio e longo prazo, caso contrário não se construirá um objetivo que seria, por exemplo, erradicar o analfabetismo, ou reduzir a evasão escolar da grande massa populacional, que por falta de detalhes ou não tem acesso aos mesmos ou não tem condições mínimas para esse acesso. Sendo assim se faz necessário a implementação de programas que realmente possam ser postos em prática e cobrados seus resultados pela sociedade e pelos órgãos competentes, que a eles estão ligados ou que a eles são comparados para estudo em outros pontos e situações que a área nos leva.

Se atentarmos ao fato que o mestre e grande professor da área educacional nos citavam, no caso Darcy Ribeiro verão que a educação não é só para um ponto da sociedade e sim para um conjunto denominado social, portanto, ao dizermos que fazemos algo para sociedade, teremos que partir da base sempre com programas de acordo com as necessidades deste ente populacional que dele necessita até o momento que houver um equilíbrio maior destas camadas onde então pelo menos em teoria teremos uma igualdade educacional mais acentuada. Hoje se tem alguns mecanismos que propiciam a esta estratégia ser posta em prática, infelizmente algumas prefeituras não consideram o fator educação como sua prioridade, e, portanto, a colocam em segundo plano haja vista os orçamentos ou as contemplações que são feitas de quando discutido o Orçamento Municipal, assim sendo se ficarmos nas discussões somente o campo é vasto, mas não se vai a lugar nenhum para tanto se faz necessário que passemos do simples conversar para a ação.

Tendo, pois, exposto estes pequenos detalhes coloco aqui o que no Município de Foz de Iguaçu está sendo posto em prática, um programa já existente no Governo Estadual, que aqui foi alterado e aperfeiçoado para justamente se aproximar e afastar o aluno da marginalidade, da evasão escolar, por consequência trazê-lo de volta ao meio social e tentar resgatar o cidadão que dentro dele ainda existe, que é o Programa FICA-Ficha de Comunicação de Aluno Ausente.

O Programa FICA utilizado no Município alterou a realidade das evasões, principalmente, ao retirar a pessoa e recolocá-la novamente em escolas. O Programa FICA, não somente analisa o aluno ou a pessoa, mas também vai ao centro principal que é a família, resgatando seus valores, colocando a mesma como elemento principal para mudar esta situação de evasão ou marginalidade, pois possui mecanismos que assim lhe permite agir, pois não é somente tirar e colocar novamente na escola, porque senão houver o compromisso dos pais, e de todos os envolvidos tudo retornará a estaca zero.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Dada a importância do Programa FICA como uma política pública que procura aumentar a eficiência e qualidade da educação no município de Foz do Iguaçu, este projeto de gestão pública tem por objetivo propor melhorias na gestão do programa FICA, envolvendo reorganização de atividades operacionais e administrativas com treinamento e palestras adequados aos servidores públicos envolvidos com programa no âmbito municipal.

Requer também treinamento e palestras para os Assistentes Sociais, Fonoaudiólogos e Psicólogos, que são a base das equipes de campo para que preencham os mapas com mais precisão, devido a sua alta relevância, e para facilitar sua compreensão e aplicação, presente e futura em ampliações que são constantemente testadas, pois a um crescimento elevado da área populacional escolar requer acompanhamento direto.

O Programa FICA que um programa de âmbito municipal, é executado e controlado de acordo as cinco regiões (Norte, Sul, Leste, Oeste e, Nordeste) em que o município é dividido. Em função disto o conjunto de elementos e informações que chegam das equipes se tornou elevado e se faz necessário colocá-los de forma mais

prática e objetiva de forma estas informações reflitam as condições reais globais do município e de cada uma destas cinco regiões.

Como o Programa FICA abrange todo o Município de Foz do Iguaçu, e cada equipe se compõe de cinco profissionais no mínimo, de diversas áreas como, assistentes sociais, pedagogos, psicólogos, terapeutas, médicos, odontólogos entre outros, se faz necessário uma reorganização operacional/administrativa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Dada a importância do Programa FICA como uma política pública que procura aumentar a eficiência e qualidade da educação no município de Foz do Iguaçu, por meio da redução da evasão, este projeto de gestão pública tem por objetivo propor melhorias na gestão do programa, envolvendo reorganização de atividades operacionais e administrativas com treinamento e palestras adequados aos servidores públicos envolvidos com programa no âmbito municipal.

Parte da melhoria da gestão requer melhoria nas atividades de registro e controle de informações colhidas nos locais de atendimento. As atividades aqui citadas são preenchimento, interpretação, entrega nos prazos estipulados dos mapas de MDA, pelos profissionais de campo, forma correta.

No campo operacional a partir do citado acima entram os estagiários (as), que darão a sequência aos mapas, com a conferência de dados conforme solicitados nos mapas, a transcrição para as planilhas eletrônicas para que após a coordenação do programa com estes dados em mãos possa encaminhar e acompanhar as devidas soluções, e pleitear melhorias no próprio programa, pois são os mapas que demonstram a real efetividade, os resultados do Programa FICA.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

Reabilitar e inserir novamente as pessoas no meio social.

Dar uma nova oportunidade, tanto ao aluno como a família de serem inseridos no contexto sociedade.

Procurar mostrar à família a importância de se sentir, e ser um elemento que pode ajudar a transformar a sociedade para melhor.

Fazer ver aos pais, que sua chance de sair desta situação que se encontram, eles e filhos só melhorará com atitudes novas, com o querer voltar a ser lembrado como uma pessoa que venceu suas dificuldades, mostrando a eles a educação é um caminho.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O objetivo acima exposto tem seu grau de importância, pelo fato de que ao darmos condições às pessoas de se sentirem cidadãs e valorizadas como tal por si só elas cresceram e farão com que outras que estejam em situações similares vejam que ainda existe uma razão para ser um ente social, pertencer a um grupo social que pode levar uma vida mais condigna e oferecer a seus filhos uma perspectiva de futuro, mas para isso se faz necessário iniciarmos algo hoje.

Para tanto o canal é a educação, o caminho é a educação, e o resultado é melhoria nas condições gerais, porque ao educarmos o elemento ele tenderá a transmitir estes valores, assim fará com que o conjunto apresente um benefício global.

Portanto, é mais do que claro que programas como este que no Município é aplicado, dará frutos se houver um seqüencial, o que no caso pelo menos agora depois de anos que o mesmo está em prática conta e contará com apoio Municipal desta Legislatura e da próxima pelo compromisso assumido pelo conjunto de personagens que fazem a história da sociedade local.

Portanto, a proposição de uma reorganização administrativa/ operacional, visa acima de tudo, criar mecanismos para facilitar sua aplicação no campo a que o mesmo está envolvido que é a área educacional.

Para tanto, é necessário, que às áreas envolvidas como profissionais de campo, estagiários (as), e coordenação tenham sintonia, que as informações fluam de forma correta, em cada um de seus estágios, do profissional de campo, para o estagiário no caso hoje que deverá providenciar a seqüência para que a coordenação cumpra sua etapa se dê a importância que os dados merecem que

haja comunicação melhor e cada um fique ciente realmente do que tem a desempenhar.

O atendimento do Programa FICA, deste semestre (2011) que passou foram de acordo com suas respectivas áreas:

- Na área de Assistência Social: 17893 alunos atendidos;
- Na área de Psicologia: 18823 alunos atendidos e;
- Na área de Fonoaudiologia: 12351 alunos atendidos.

Estes números retratam o grupo de atendimentos no primeiro semestre do ano de 2011(dois mil e onze), prestados pelo programa.

O programa conta com um orçamento aproximado de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais).

Conta também com um quadro de 51 (cinquenta e um) profissionais, distribuídos entre as equipes de campo e estagiários (as).

Sua área de atuação compreende as 52 (cinquenta e duas), escolas do Município de Foz do Iguaçu, divididas em 05 (cinco) regiões (Nordeste, Norte, Sul, Oeste e Leste).

O programa atingiu um índice de 0,05% (zero vírgula zero cinco por cento) de atendimentos no ano anterior, e traz como meta zerar neste ano de 2011(dois mil e onze).

A proposta elencada visa dar principalmente mais dinamismo nos procedimentos básicos como preenchimento correto do MDA, clareza na transcrição dos dados pelas estagiárias, para planilhas porque destes números é que se originarão as propostas de melhoria, e solicitação de mais recursos financeiros, pessoais, de equipamentos) para o programa poder atuar com mais solidez e presteza.

2 REVISÃO TEÓRICA – EMPÍRICA

2.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A partir de uma perspectiva diferente podemos definir administração como um processo de funções: trata-se de planejamento, organização, liderança e

avaliação de outros para obtenção de fins específicos. Nossos objetivos são determinados na função de planejamento. A alocação de recursos escassos é o fator principal no planejamento e na organização. A liderança consiste na obtenção dos objetivos através de pessoas.

Finalmente, a função de avaliação examina desempenho em confronto com os objetivos estabelecidos e, quando necessários.

2.1.1 Funções Básicas

A) Planejamento

É a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. É a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deve fazê-lo. O planejamento inicia-se pelo estabelecimento de objetivos – **“aonde vamos”**. Portanto, os objetivos deveriam cobrir as dimensões econômica, social e de serviço da organização, e estabelecer os parâmetros de acordo com os quais os administradores podem determinar se as atividades correntes dos membros constituem contribuições positivas à organização.

B) Organização

É o estabelecimento de relações entre as atividades a serem desempenhadas, e o pessoal que vai desempenhá-las e os fatores físicos necessários. Para coordenar os recursos físicos disponíveis, o administrador desenha uma estrutura formal de responsabilidade e autoridade que propiciará uma forma eficaz e eficiente de atingir objetivos.

A principal preocupação na organização é a divisão das tarefas a serem feitas, formação dos grupos de trabalho, estabelecimento de graus de autoridade e equalização da autoridade e responsabilidade.

O projeto de nossas organizações, de modo que existe uma igualdade entre autoridade e responsabilidade, assegura que os direitos de exigir, sejam contrabalanceados por expectativas de desempenho.

C) Liderança

Na função liderança conduzimos e supervisionamos subordinados. Esta função desempenha os objetivos estabelecidos no planejamento. Basicamente a liderança consiste em supervisão, motivação e comunicação. A função de liderança inclui também a responsabilidade pela motivação do pessoal. Aqueles que conduzem devem ser capazes de comunicar-se eficientemente com os conduzidos.

A comunicação eficiente facilita a iniciação do trabalho mantendo os subordinados informados sobre o seu desempenho; ambas as funções constituem obviamente partes importantes da tarefa do administrador.

D) Avaliação

A última função desempenhada pelo administrador é a avaliação. Nesta função ele examina, regula e controla o desempenho, a fim de assegurar que ele se conforme a certos padrões. Pressupomos na avaliação que tenham sido estabelecidos previamente os padrões de desempenho na função de planejamento.

O processo de avaliação é então o seguinte: o desempenho, é medido comparado aos padrões e, no caso de existência de desvios significativos, institui-se ações corretivas. Como no caso da liderança, a avaliação pode ser estrita ou solta; entretanto quando é relaxada aumenta a probabilidade de não notarmos e corrigirmos atividades aberrantes.

A avaliação une-se às funções planejamento, organização e liderança quando se inicia a ação para corrigir desempenhos incorretos. Quando se verifica que o desempenho é insatisfatório, uma opção é alterar os planos isto é, reajustar os objetivos, políticas ou sub-planos – uma vez que os desvios podem ser não tanto um resultado de desempenho insuficiente, como de planos inadequados ou incorretos.

Uma segunda opção consiste em reorganizar, alterando as relações entre as atividades a serem desempenhadas, o pessoal que as desempenha e os fatores físicos necessários, de modo a corrigir os desvios.

Finalmente, a correção pode ser conseguida por um ajustamento na função de liderança, aumentando ou diminuindo a profundidade da supervisão, alterando motivadores ou mudando esquemas de comunicação, o desempenho fora das normas de tolerância pode ser trazido em linha, de acordo com Robbins (1981).

Processo Administrativo segundo Fayol, uma das idéias básicas da administração e planejar, organizar, executar, liderar e controlar.

Segundo essa definição, administração é um processo de tomadas de decisões agrupadas em quatro categorias, chamadas de funções, cada uma delas um processo em si. Essa é a definição da escola do processo administrativo, ou enfoque funcional da administração. Essa escola ou enfoque define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio papel dos gerentes, em termos dessas funções (ou processos).

O processo administrativo segundo Fayol sugeriu que a função administrativa era a mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira:

- A) Planejamento (previsão)** – Examinar o futuro e traçar um plano de ação, a médio e longo prazo.
- B) Organização** – Montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- C) Comando** – Manter o pessoal em atividade em toda a empresa
- D) Coordenação** – Reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- E) Controle** – Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

2.2 EVOLUÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

2.2.1 Pensamento Sistêmico

A escola de processo administrativo procura definir o papel do gerente em termos de funções, a saber:

- Complexidade;
- A idéia de Sistema;
- Estrutura dos sistemas;
- Bases do enfoque sistêmico;
- Aprendendo a usar o enfoque sistêmico;
- Aplicação do enfoque sistêmico;
- Organizações como sistemas; e
- Análise e planejamento de sistemas

2.2.2 Planejamento Estratégico

Estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos.

- Estratégia empresarial;
- Autores contemporâneos;
- Administração estratégica, visão panorâmica;
- Análise da situação estratégica;
- Análise do ambiente;
- Elaboração do plano estratégico; e
- Estratégias

2.2.3 Seleção e Implementação de estratégias

- Seleção de estratégias;
- Implementação da estratégia;
- Planejamento nas áreas funcionais;
- Políticas e Planos operacionais;
- Projetos;
- Estrutura organizacional;
- Acompanhamento e Controle da estratégia; e
- Reinício do ciclo

2.2.4 Administração participativa

- Administração participativa, de que se trata?
- Modelos de administração; e
- Problemas do modelo diretivo

2.2.5 Estratégias de participação

- Informação;
- Envolvimento no processo decisório;
- Participação nos resultados;
- Autogestão; e
- Papel da cultura

2.2.6 Implementação da administração participativa

- Comportamento;
- Estrutura; e
- Visão sistêmica

De acordo com Maximiano (2008), a respeito da evolução do processo administrativo.

2.2.7 Objetivo do processo administrativo

A primeira pergunta a fazer é: O que é que o processo produz?

Parece uma preocupação, devia não é? Mas muitas vezes no âto de iniciar o projeto, as pessoas se esquecem de fazê-la, se esquecem do óbvio. Se for começar um projeto de análise e modelagem de um processo, necessita saber qual é o objetivo de esse processo existir. Para que é que ele foi criado. Dessa forma já vou classificar quanto ao tipo, se industrial ou administrativo e quanto a sua natureza, de acordo com Robbins (1981).

2.3 DIRETRIZES DE UM PROCESSO

É o conjunto de normas corporativas que regulam a existência e a operacionalização do processo. Podem ser tanto políticas de compras de faturamento, de vendas, de crédito, etc. Normalmente as diretrizes são um substrato

de um plano operacional que por sua vez é desdobrado para o dia-a-dia da organização do plano estratégico.

Na atividade temos: ocorrências, clientes internos, papéis, funcionários, procedimentos, tarefas, metas, indicadores de desempenho (métricas), regras de negócios, exceções, anomalias, tempos e rotas, de acordo com Robbins, (1981).

2.4 FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE UM PROCESSO

2.4.1 Fluxograma

É a representação gráfica que a apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica caracterizando as operações, os responsáveis e ou unidades organizacionais no processo. O fluxograma objetiva entre outros os seguintes aspectos:

- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a leitura e o entendimento;
- Facilita à localização e a identificação dos aspectos mais importantes, maior flexibilidade, e melhor grau de análise;
- O fluxograma objetiva evidenciar a seqüência de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos lógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos; e
- Constituir o fundamento básico de todo o trabalho racionalizado, pois não basta fazer sua divisão, sendo necessário bem dispô-la no tempo e no espaço.

2.4.1.1 Tipos de fluxograma

Fluxograma vertical ou descritivo; e

Fluxograma global ou de coluna

2.4.1.2 Vantagens de um fluxograma

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise de eficiência do sistema;
- Possibilidade de apresentação de uma filosofia de administração atuando principalmente, com fator psicológico;
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo; o que facilita o exame de vários componentes do sistema e de suas possíveis, repercussões tanto positivas quanto negativas. Normalmente, os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar sua análise;
- Propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura, mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas e métodos administrativos, quanto por seus usuários; e
- Possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado, de acordo com Oliveira (2004).

2.5 CONCLUSÃO

Para síntese de um trabalho dois pontos são comuns e chave que são o planejamento e a organização.

A proposta no campo de processos administrativos, em minha visão é ao mesmo tempo a que completa uma atividade como também pode descortinar muitas relações de conflito quando ambos não andam do mesmo lado, sendo assim planejar e organizar, se necessitam para obtermos resultados reais.

Sem planejamento e organização não se tomam decisões em nenhum campo, a que nós viemos a atuar.

Para tanto estas ferramentas somadas a um bom fluxograma que nasce do planejamento e da organização do trabalho, que nos dão a condição de pleitearmos melhorias para que no momento da implantação de programas como o FICA (Ficha de Comunicação de Aluno Ausente), tenha resultados, que beneficiarão não só as pessoas ou cidadãos atingidos, mas a sociedade como um todo.

Sendo assim estou propondo reorganizar o mesmo, considerando sempre os objetivos finais que é a inclusão do cidadão na sociedade.

3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA ADOTADA

Metodologia adotada: qualitativa

3.2 DESCRIÇÕES DAS ETAPAS DE TRABALHO

As etapas de trabalho a serem desenvolvidas:

- Observações, Entrevistas e Análise de documentos

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia de pesquisa em uso no caso da unidade citada está sendo desenvolvida com acompanhamento no local de atividade e em campo de trabalho com acompanhamento das equipes em sua forma de atuar de acordo com a situação envolvida, também serão em função do acima exposto analisados documentos e observadas formas de atuação dos profissionais que compreendem as unidades do Programa FICA no caso do Município de Foz de Iguaçu.

3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam grande variedade de procedimentos de coleta de dados. Podemos dizer, entretanto, que **observação** (participante ou não), a **entrevista** em profundidade e **análise de documentos** são os mais utilizados, embora possam ser complementados por outras técnicas, de acordo com Alves - Mazzotti e A. J. Fernando (1999).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este é um processo complexo não-linear, que implica, em trabalho de redução, organização e interpretação de dados que se inicia na fase exploratória e acompanha toda investigação, de acordo com Alves-Mazzotti e A.J. Fernando (1999).

Quanto ao projeto, os procedimentos que o pesquisador pretende usar para maximizar a confiabilidade devem ser explicitados, descrevendo-os brevemente ou apenas indicando os procedimentos selecionados e remetendo a um autor (ou autores) que os descreva, de acordo com Alves - Mazzotti e A.J. Fernando (1999).

Como observam Marshall e Rossman (1989), nesta seção do projeto o pesquisador deve descrever suas decisões iniciais sobre a análise de dados e convencer o leitor de que está consciente das dificuldades inerentes a essa análise e é suficientemente competente para realizá-la.

4 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

4.1 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Secretaria Municipal de Educação

4.2 DESCRIÇÃO GERAL

4.2.1 Nome

Programa “FICA” – Ficha de comunicação de aluno ausente

4.2.2 Origem

Governo do Estado do Paraná

Período de Governo de Roberto Requião

4.2.3 Organizações associadas

Poder Público Municipal, Ministério Público, Conselho Tutelar, Secretária Municipal de Saúde Secretaria da Saúde e Uni América

4.2.4 Produtos ou serviços

Acompanhamento, pedagógico, psicológico, assistência Social, fonoaudiólogo, medico e odontológico.

4.2.5 Área de atuação

Á área de atuação corresponde as cinqüenta e duas (52) escolas do Município de Foz do Iguaçu.

4.2.6 Orçamento anual

Aproximadamente R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais por ano)

4.2.7 Número de funcionários

Atualmente cinqüenta e um profissionais, a saber: Cinco (05) Pedagogas; cinco (05) Psicólogos; cinco (05) Assistentes Sociais; cinco (05) Fonoaudiólogas; dez (10) estagiários de Serviço Social e dez (10) de enfermagem, e dez (10) de psicologia e um (01) motorista.

4.2.8 Instalações físicas

Escolas da Rede Pública Municipal de Ensino

4.2.9 Histórico de sua origem

O Programa Mobilização para a Inclusão Escolar e a Valorização da Vida foi concebido pela Secretaria de Estado da Educação, em parceria com o Ministério Público. Seu objetivo maior é garantir que nenhuma criança fique fora da escola, impedindo que os números da evasão escolar, motivada por vários fatores históricos, sociais e mesmo educacionais, continuem a crescer no Paraná em proporções alarmantes. O combate à exclusão escolar é um compromisso não só dos educadores ou do Estado, mas de toda a sociedade. Para que tenhamos êxito nessa iniciativa, estamos propondo a criação de uma Rede de Inclusão, de modo a

reunir agentes e instituições que se comprometam a investigar as causas do problema e, com base em diagnósticos precisos, buscar soluções para eliminar as dificuldades enfrentadas por um contingente expressivo de crianças e jovens e suas famílias, para manter em curso regular a sua educação. Essa política pública, tão necessária para a formação educacional e para a valorização da vida, institui o **Fica**, um guia com recomendações relevantes para dar viabilidade ao Programa. Contamos com a participação de todos os paranaenses na execução dessa tarefa de grande responsabilidade social, para assegurar à inclusão e a permanência na escola, com o propósito de ver desenvolvidas as potencialidades e os talentos de nossos filhos.

5 DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS DE GESTÃO DO FICA

O diagnóstico da situação problema apresenta os procedimentos que deverão ser utilizados, e acompanhados para que se obtenham os resultados aguardados, na execução de tarefas tanto operacionais como administrativas.

O ajuste final será automático, pois é uma questão de praticar o que é designado a cada membro que compõe as equipes de trabalho do próprio programa, portanto, achar que tudo está errado esta fora do raciocínio, trocas e similaridades também não estão em análise, pois sabemos que o setor público em sua maioria todos os funcionários destas áreas ou são concursados ou são contratados por períodos determinados de acordo com a legislação vigente, ou até em alguns casos como neste caso são estagiários (as).

Não requer muitas alterações e sim fazer com o que hoje existe seja posto em prática realmente, assim sendo, sem haver necessidade de grandes cobranças ou das chamadas medidas de choque o que particularmente não acredito em sua eficiência ou sua eficácia, pois poderão mudar no primeiro momento, e só.

Ao considerar o setor como um conjunto de pequenos detalhes, vejo que algumas áreas têm que ter uma melhor orientação, treinamentos e palestras a fim de se obter os resultados mais próximos dos desejados, assim sendo estou acompanhando juntamente com as equipes de trabalho de campo seus

procedimentos, suas formas de atuar junto às famílias envolvidas nas situações, em que o programa atua.

Ao observar atuação destes profissionais para poder trazer a pessoa envolvida ou dar pelo menos uma nova perspectiva de vida ao fator família, porque ela família é a alavanca de qualquer movimento social que queira fazer algo para melhor.

A gestão aplicada no setor da educação, como vem sendo a proposta do atual Governo, é o que a própria sociedade deseja e não mais aceitar assim está bom ela vai à medida que o tempo passar sempre pleitear melhorias para tanto, procurarei dentro do que me concerne fazer o melhor, aproveitando o que já existe, experiência dos profissionais, conhecimento da população atingida pelo programa.

Ao analisar também documentos que mostram a evolução do programa durante estes anos desde sua criação até sua aplicação real, porque apesar de todos os vieses aqui em Foz do Iguaçu o mesmo encontrou um grupo de abnegadas que resolveu pô-lo em prática.

Assim observamos que a base para uma análise, ou seja, pequenos detalhes de reposição e responsabilidade levarão para uma linha de atuação mais coerente com nossa realidade, tanto é que um detalhe mínimo já posto em prática foi criar um fluxograma de atividades e seqüência de trabalho do programa, para que as pessoas das equipes e terceiros que queiram observar o programa, saibam de seu funcionamento, como atua e de que forma atua, e já foi desenvolvido, com parceiras dos envolvidos, e que o mesmo realmente existe e é atuante.

Caberia aqui o que o Presidente Getúlio Vargas, tinha em seu programa de Governo e que muitos hoje alardeiam como novidade, algo simples e objetivo chamado **Meritocracia**, quiçá em nosso país vejamos com o tempo esta prática salutar, o que creio engrandeceria em muito o setor público.

5.1 PROPOSTA

A proposta de trabalho é dar mais dinamismo ao Programa fazendo com que as partes envolvidas, no caso desde os estagiários (as), aos profissionais das equipes de campo (Assistentes Sociais, Fonoaudiólogos e Psicólogos), considerem que pequenos detalhes são relevantes, como conhecer bem o funcionamento do

programa, sua finalidade, o preenchimento correto do MDA (planilha) e analisar até a sua própria atuação como profissionais e o objetivo do programa em si, que no caso é reduzir a índices próximos de zero a evasão escolar trarão resultados tanto profissionais como efetivos ao meio social.

Portanto, com diálogos que venho mantendo com a coordenação do programa, e entrevistas com profissionais que atuam internamente e externamente, participando em algumas atividades externas com as equipes de trabalho, do Programa FICA e observando seu histórico através de leituras complementares, acredito ser necessário melhorar os pontos básicos.

Assim, a proposta que se desenvolve é criar, seqüência de trabalho, com treinamento adequado, com as pessoas envolvidas já aqui citadas, para que se possa através destas melhorias, ou seja, um fluxograma do que é para que sirva o programa que mostrará os passos mais adequados para realizarem-se as atividades, preenchimento adequado e correto dos mapas de MDA (planilhas), vão permitir que se tenham melhores condições de se analisar e criar metas de atuação, mais eficazes para trazer a um índice próximo a zero as evasões escolares.

As melhorias administrativas e operacionais propostas neste projeto contribuem para prover o programa com mais informações para demonstrar junto à sociedade que vale a pena tirar o cidadão da situação em que se encontra no seu conjunto. As melhorias também procuram, através da observância de pequenos detalhes nos mapas (planilhas) que muitas vezes não são preenchidos de forma adequada, mostrarem a importância de seu preenchimento, de uma forma simples, treinando os profissionais que os usam e os preenchem e vejam que não é só preencher de mais um documento e sim os dados ali postados que vão dar subsídios aos responsáveis pelo programa para pleitear melhorias no mesmo, como melhores condições para as próprias equipes de campo atuar, como aquisição de veículo, de computadores manuais, etc.

O Programa FICA chama a atenção *pelo propósito*, e finalidade, que é a inclusão do cidadão novamente ao meio social, para isso ele não necessita de nada em especial, necessita ser visto como sendo o caminho para esta realização pelo que observei pequenos ajustes em procedimentos como já citados serão suficientes em primeiro plano para que, quem sabe amanhã esta contribuição mínima, junto a

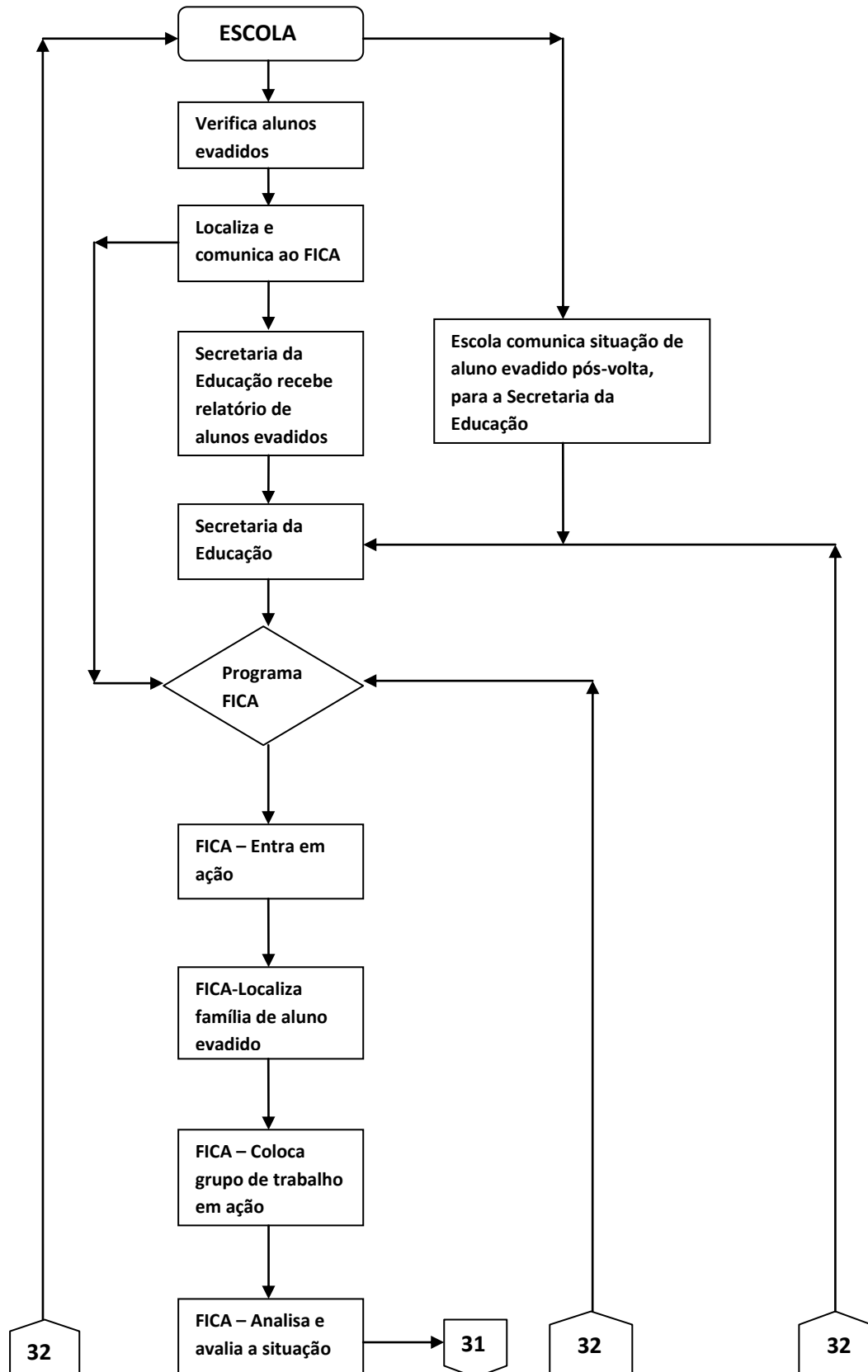
outras que deverão surgir para que todos vejam que vale a pena batalhar pela melhora e inclusão social de todos.

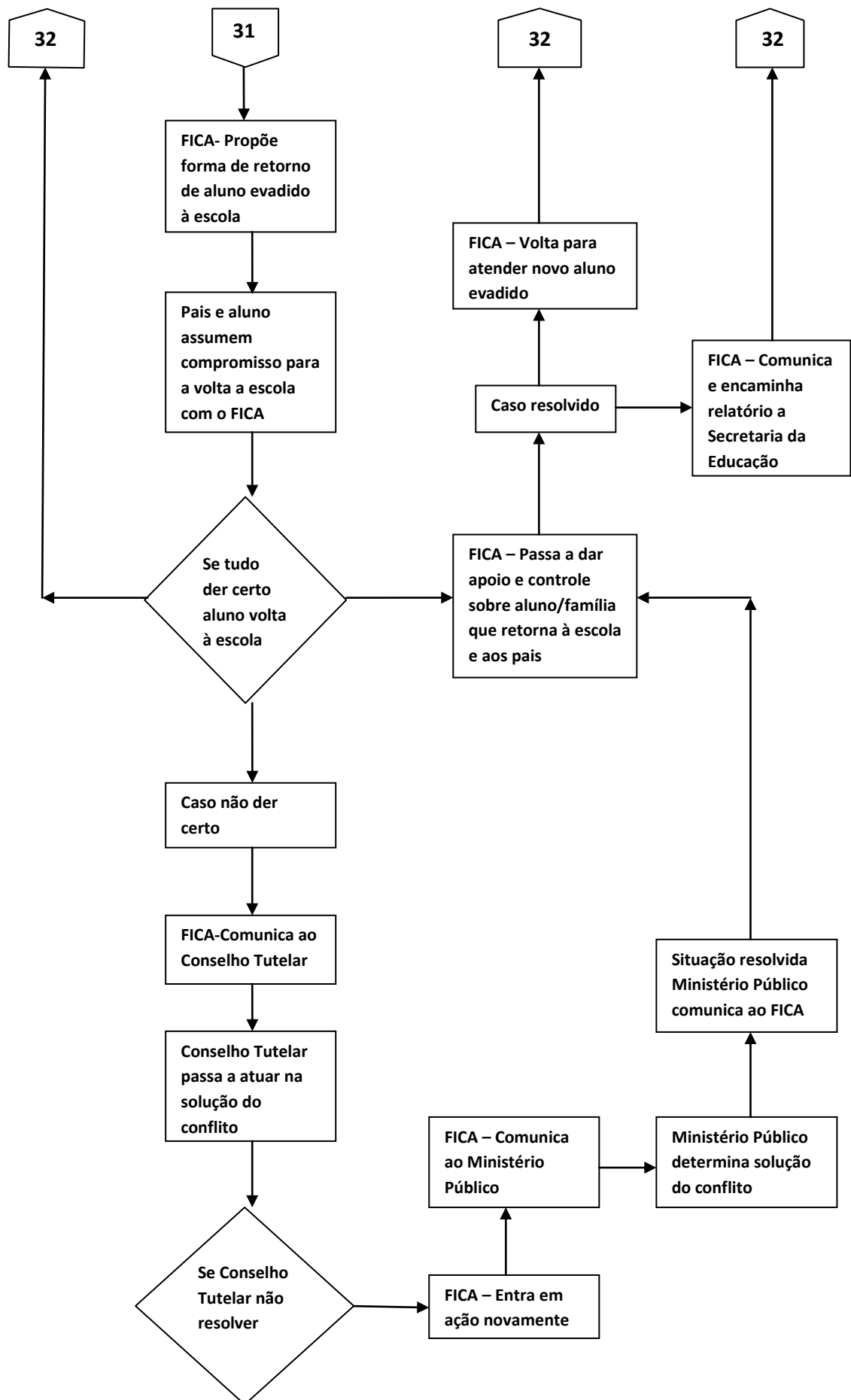
5.2 DESENVOLVIMENTOS DA PROPOSTA

O trabalho será desenvolvido a partir de uma base pré-existente, dados numéricos relativos a padrões de atendimento, quantidade de atendimentos, forma de atendimentos, resultados práticos destes mapas de atuação da área do programa, comparativos de ano a ano em números e metas, pois às regras ou normas, permitem trabalhar melhor os parâmetros que a própria organização pública no caso, a Secretaria da Educação dispõe, e que são aplicadas aos programas municipais da área de educação, no caso o Programa FICA, portanto como já mencionei, não será feita nenhuma alteração excepcional e sim será desenvolvido algo prático, para que todos que ali desenvolvem suas atividades nos grupos de trabalho saibam da existência e de como age o Programa FICA.

5.2.1 Elaborar fluxograma

FLUXOGRAMA PROGRAMA - FICA





Fonte: Banco de Dados – Programa FICA - Foz do Iguaçu.

O fluxograma do Programa FICA, serve para mostrar as ações que devem ser levados a cabo, além de mostrar aos profissionais de modo prático sua estrutura, para que se haja de acordo com o que já foi estabelecido dentro do mesmo, para que se tenham resultados eficazes.

Nele estão postados todos os passos para desenvolver de maneira mais prática e objetiva às atividades relativos à recuperação e busca do aluno evadido, e ao mesmo tempo permite traçar planos de trabalho adequados a cada situação, pois de aluno para aluno os problemas são diferentes e por consequência os profissionais envolvidos também são de áreas diferentes.

5.2.2 Atualizar planilha de dados (MDA)

O mapa (planilha) de MDA (Mapa de desenvolvimento de atividades) é um importante instrumento de coleta e acompanhamento das atividades das equipes e profissionais de campo, portanto, as informações que nele são postados servem para mostrar a real importância do Programa FICA na atuação e recuperação do aluno evadido do âmbito escolar.

Ao analisar, as informações observaram que o mesmo é um completo histórico da atividade desenvolvida com o aluno e com os pais para se possa realmente, encaminhar uma solução, dar uma satisfação a sociedade, por que estes dados levam muitas vezes o envolvimento do Conselho Tutelar e em última instância o Ministério Público, na solução dos casos.

PLANILHA DE MDA – PROGRAMA FICA

Prefeitura de Foz do Iguaçu - Pr
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO
FICA - PROGRAMA CONSTRUINDO A CIDADANIA



Profissional: _____ Função: _____

Região: _____ Mês: _____ / _____

DIA	A. P. R. O. PR. S. D.	NOME	TIPO DE ATENDIMENTO													ESCOLA
			REU	ENT	AT	VD	CT	RS	ENC	AG	AU	AVPSI	AFO	O	P.EDU	
Total																

A – Alunos P- Pais R – Responsáveis O – Outros PF- Professores S – Supervisores D - Diretor (a)	REU - Reunião (Elaboração de relatório do caso) ENT - Entrevista AT - Atendimento (Assistente Social/Psico/Fono) VD - Visita Domiciliar CT - Contato Telefônico c/Rede Municipal e/usuários RS - Relatório Social ENC - Encaminhamentos	AU - Acompanhamento do usuário AG - Atendimento de grupo AVPSI - Avaliação Psicológica AFO - Avaliação Fonoaudiológica O - Orientação P.EDU - Palestra Educativa
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CARIMBO/ASSINATURA

Fonte: Banco de Dados – Programa FICA – Foz do Iguaçu

5.2.3 Treinar equipes

O treinamento das equipes de estagiárias (os) será sobre:

- Conhecer e reconhecer os Mapas de MDA;
- Verificar o preenchimento correto dos mapas;
- Informar aos profissionais de campo, quando preenchimento incorreto e o que falta aos mapas;
- Preenchimento adequado para as planilhas eletrônicas dos dados que a elas são destinados de acordo com os campos solicitados;
- Informar coordenação sobre faltas de dados;
- Observar prazos de entrega das mesmas e;
- Ministras palestras a respeito da importância dos mapas, seu preenchimento, e informações corretas, para solicitações e planejamento de atividades futuras, que o Programa FICA terá.

O treinamento das equipes de campo Assistentes Sociais, Fonoaudiólogos (as) e Psicólogos (as) será sobre:

- Conhecer e reconhecer o Mapa de MDA;
- Observar o preenchimento e prazos de entrega dos Mapas de MDA;
- Preenchimento correto dos Mapas de MDA, e;
- Palestras a respeito da importância dos Mapas, para que se possa avaliar o trabalho de campo, os resultados e as alterações que se fizerem necessárias no Programa FICA, para que se obtenham sempre o melhor do mesmo.

5.2.4 Desenvolver gráficos

Os dados postados sob a forma de gráficos nos mostram a evolução do Programa comparativa ano a ano, para se tenha uma visão de que sua efetividade na recuperação e atendimento dos alunos evadidos realmente é importante para o Município no âmbito da Secretaria da Educação, ter uma idéia de números para balizar novas ações no planejamento que no ano seguinte será posto em prática.

Analisar com dados mais sólidos sempre nos permite, posições mais bem definidas um dos caminhos são os gráficos, pois os dados refletem o trabalho de todos, desde o trabalho simples de um estagiário, as equipes de campo, a visualização por si só já mostra se estão sendo conduzidas ou não as políticas de educação de forma, adequado ao proposto no planejamento da atividade escolar com os alunos evadidos.

Atendimentos x Região atendida - Março/Julho 2011

	Assistentes Sociais	Psicólogos	Fonoaudiólogos
Região Nordeste	3223	5657	2335
Região Norte	4254	3404	1562
Região Oeste	2656	2583	2296
Região Sul	3305	2732	2498
Região Leste	2205	3509	3870

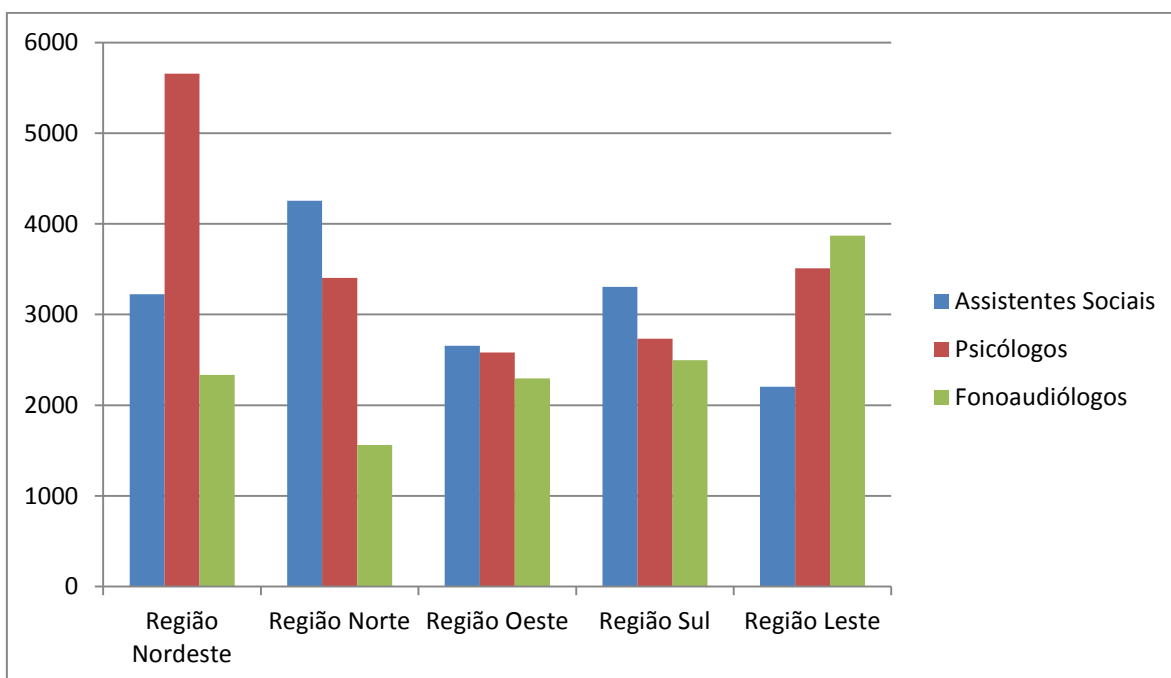


Gráfico 1 - Fonte: Banco de dados Programa FICA - Foz do Iguaçu

Profissionais x Atendimentos – Março/Julho 2011

Profissionais	Atendimentos
Assistentes Sociais	17893
Psicólogos	18823
Fonoaudiólogos	12351

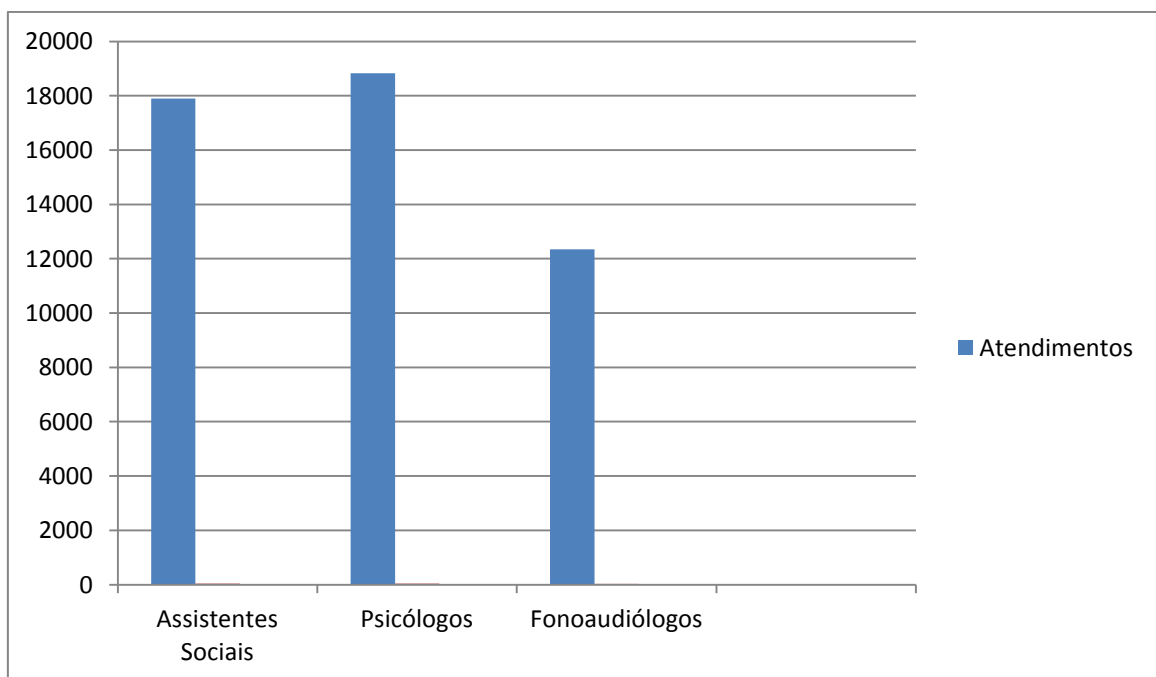


Gráfico 2 – Fonte: Banco de dados Programa FICA – Foz do Iguaçu

Percentual de atendimentos x Região atendida – Março/julho2011

Região	Assistentes Sociais	Psicólogos	Fonoaudiólogos
Nordeste	28,74%	50,44%	21,00%
Norte	46,14%	36,92%	16,94%
Oeste	35,25%	34,28%	30,47%
Sul	38,72%	32,01%	29,27%
Leste	23,01%	36,61%	40,38%

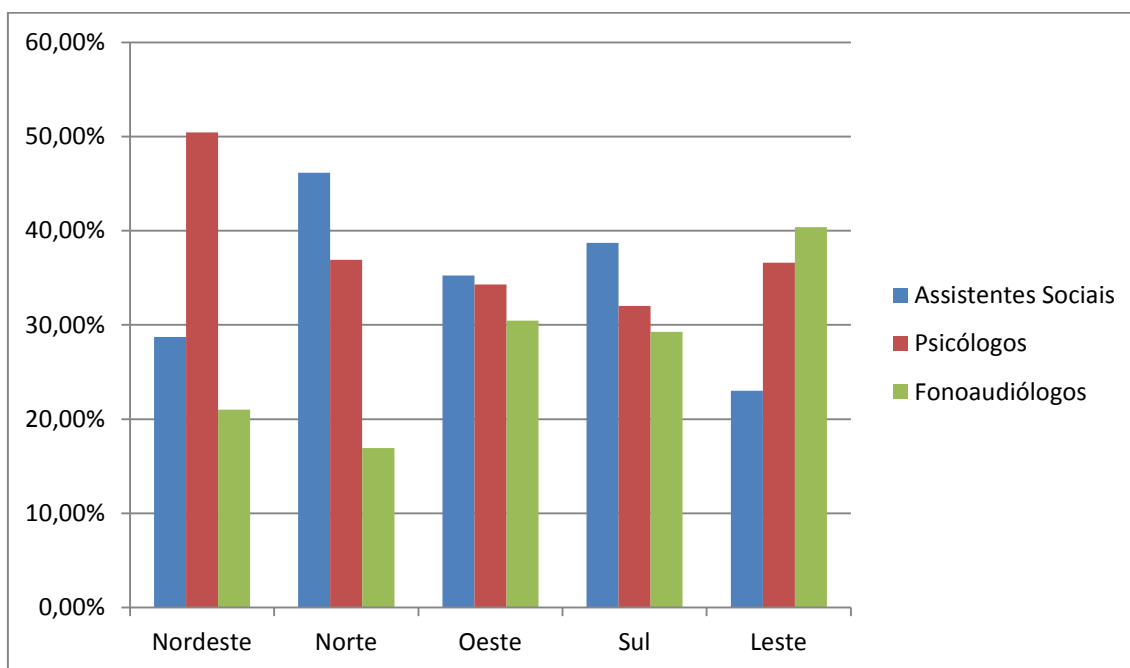


Gráfico 3 – Fonte: Banco de dados Programa FICA Foz Do Iguaçu

5.3 RECURSOS

Os recursos e suas estimativas em princípio estão delineados dentro do Orçamento Público Municipal, no caso para a Secretaria da Educação, portanto, em primeiro momento serão usados tanto os recursos humanos, financeiros e de matérias já destinados ao Programa, pois para que se pleiteei algo mais neste caso terá que se desenvolver algo novo e incluído no Orçamento Municipal do ano seguinte, o que não é o caso, pois as ferramentas aqui utilizadas permitem o uso do que já se dispõe sem necessidade de complementos.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

O que se espera, não é ensinar algo de novo e sim organizar o que existe de modo que qualquer solicitação que seja enviada a Secretaria da Educação do Município, tenha um atendimento e respaldo, o mais breve possível, pois estará balizada por números para que se comprove a real necessidade daquele recurso (humano, material ou financeiro), para tanto este é o aspecto da criação de um fluxograma, da atualização de dados de planilhas de MDA (Mapa de Desenvolvimento de Atividades), treinamento e de dados colocados ou postados em gráficos, os quais permitem o balizar de qualquer solicitação do Programa FICA além de mostrar que há o cumprimento real de sua função que é a integração do aluno com a escola e da família com a sociedade que é o objetivo final do programa.

Em termos de metas, o que se pretende atingir é que cada equipe cumpra sua real função de reduzir a evasão a níveis mínimos, ou considerados aceitáveis por organizações que tem controles nas áreas educacionais no caso do Município, via Secretaria de Educação, pois o mesmo já em sua análise de programação anual traçar metas para educação do mesmo, portanto nada de novo a não ser a cobrança e o engajamento de todos para um fim comum, o cumprimento de sua atividade profissional, pois a meta é o ser humano reintegrado a sociedade.

É evidente que a simples alteração de forma de atuação, normas ou detalhes básicos por si só não farão o programa atender suas necessidades, é, portanto necessário que haja da parte dos envolvidos, constantes atualizações,

treinamentos, atualizações de procedimentos para todos disponham de ferramentas adequadas para desenvolvê-lo, mesmo ciente que falhas existirão, e sempre existem.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O que pode dar errado, como todo programa em qualquer âmbito sempre poderá sofrer a necessidade de alterar um que outro aspecto para que tenha melhorias, pois se não houvesse erro não haveria a necessidade alterar nada na vida, não precisaríamos nos preocupar, pois só teríamos que planejar uma vez e as coisas andariam por si, mas já citei acima ainda somos humanos, portanto falhamos, e como falhamos e em qualquer atividade a base da correção, é à volta aos princípios do que foi traçado como melhoria e inicia-se do que foi proposto para se observar em que ponto foi à falha e fazer a devida correção em muitos casos, uma simples reunião de equipe e a discussão do assunto são solucionadas sem causar grandes distúrbios na seqüência do trabalho, atualizações serão sempre necessárias e aqui cabe um pequeno detalhe ouvir quem trabalha no campo na atividade é fundamental para desenvolver da mesma, por que quem está do lado de fora sabe como anda melhor o que está fazendo, portanto creio eu que com muito diálogo atinge-se um objetivo, ou as metas traçadas desde o início da consecução do objetivo, para o Programa FICA, e principalmente muita tolerância ao bom senso não ao erro mas a forma de atuar para a solução de todo e qualquer conflito que venha a se desenvolver durante a atuação das equipes de campo, que são em síntese a alma do Programa, para que ele cumpra sua finalidade.

6 CONCLUSÃO

Ao possuir em mãos perspectivas de desenvolver qualquer trabalho, em qualquer momento, principalmente tratando-se da educação creio que teremos que sempre pensar em esforço coletivo, pois não é uma pessoa que faz a engrenagem dar seus primeiros movimentos e sim um conjunto de pessoas que num esforço faz a máquina produzir.

Assim a mim foi dada a oportunidade de participar deste programa que procura resgatar aquele cidadão, aluno, ou pessoa que se evadiu da escola por várias circunstâncias em que a vida e o momento não lhe permitiram manter-se dentro desta que é a selva que se vive chamada de sociedade, portanto, quando me foi dada a oportunidade de algo desenvolver não foi com nenhum intuito de querer alterar as situações de tal forma a parecer uma revolução, mas a partir do momento que passei a fazer parte deste que chama-se Programa FICA, passei a entender e me dar conta quanto é importante para o ser humano sentir-se integrado, ou pelo menos procurar com que seus filhos não passem pela mesma situação que este pai ou esta mãe estão atravessando, fazendo ver aos filhos que vale a pena pensar em ter um amanhã.

Neste sentido o Programa FICA, com suas equipes de trabalho de campo, vão onde o problema está analisam a situação familiar, vêem o que pode ser por está família feito para que seus filhos, ou até pai e mãe voltem para o convívio social através da escola, é assim estou tendo a oportunidade de colaborar com pequenos detalhes, para que o trabalho destas equipes de abnegadas (os) que desenvolve algo em prol de uma sociedade dita mais justa.

Não compete a eu julgar falhas de Governos, ou de sociedades, mas tentar fazer com que pequenas mudanças neste programa, possam aumentar sua eficiência e eficácia no mesmo que desenvolvido foi pelo Governo Estadual do Paraná e encontrou em Foz do Iguaçu, uma guarida bem consolidada visto que as políticas de Educação do Município atentam para esta área com profundidade.

Independente do que aqui exponho, penso que o caminho para que todos entendam da real necessidade da área de educação não é só o conversar, é partir para algo real, e nesse sentido creio que o caminho base é por em prática algo comum na iniciativa privada que é a meritocracia, a transparência real, nas ações,

atitudes e resultados, pois haja vista o porquê é chamado de país do futuro, examinam-se dois tópicos crescemos economicamente e ao mesmo tempo somos uma lástima no quesito da Educação, portanto ciente estou de que o que faço é um mínimo, só espero que este mínimo seja útil e tenha seqüência com trabalho de outros aprimorando este que estou procurando deixar, nesta área que me foi permitido desenvolver e conhecer as dificuldades e as carências, pois está na hora do povo brasileiro deixar de ser apenas um batalhador, mas sim um realizador, capacidade possui de sobra, e o caminho é um só a Educação.

Saber que somos cidadãos e devemos nos portar como tal, porque de nada adianta sermos um país de um futuro que nunca virá se o presente, não for tratado como futuro e ainda deixaremos a mácula de um passado que irá nos cobrar, nossos filhos com certeza ou dirão obrigado meus pais pela oportunidade, ou simplesmente dirão pais vocês foram minha maior decepção, mesmo cientes estes pais que não foram eles diretamente, mas a negligência de alguns que os deixou na escuridão do saber, do viver social, da oportunidade de ser um cidadão, isto tudo só mudará quando todo o brasileiro sem exceção se houver acesso a Educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Lins César G. de, (2010). **Organizações, sistemas e métodos e estratégias da gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total. Vol. 1, 4ª ed.- 4ª reimpressão – São Paulo – Atlas 2010.
- ALVES – MAZZOTTI, A.J.Fernando. (1999). **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2ª ed. 2ª reimpressão – São Paulo: Pioneira Thomson 1999.
- BALLESTERO – Alvarez, Maria Esmeralda (2006). **Manual de organização sistemas e métodos:** abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 3ª ed. São Paulo: Atlas – 2006.
- BULGACOV, Sérgio (organizador) (1999). – **Manual de Gestão Empresarial.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas 1999.
- FITZSIMMONS, James A. (2005). **Administração de serviços:** operações, estratégias, tecnologia da informação. Tradução: Jorge Ritter – 4ª ed Porto Alegre: Bockman – 2005.
- HARRINGTON, James. (1997). **Gerenciamento total da melhoria contínua.** 1ª ed, São Paulo: Makron Books, 1997
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. (2003). **Administração:** Princípios e Tendências. 2ª ed, São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAUDON, K.C; LAUDON, J.P.(2004).**Sistemas de informações gerenciais:**administrando a empresa digital.São Paulo:Prentice Hall
- MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. (2008). **Teoria Geral da Administração:** Da revolução urbana digital. 6ª ed,3ª reimpressão –São Paulo:Atlas, 2008.
- MARSHALL, C; ROSSMAN, G.B. (1989). **Designing Qualitative Research.** 1ª ed,Londres: Saga Publications,1989.
- MIGLIOLI, Afrânio Maia. (2006). **Tomada de decisão na pequena empresa:** estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2004). **Sistemas organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 14ª ed, São Paulo:Atlas,2004.
- O'BRIEN,J.(2003). **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva 2003.

ROBBINS, Stephen P.O.(1981). **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. 1ª ed,São Paulo:Atlas,1981

ANEXO 1 – LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do Programa FICA.....	29/30
Figura 2 – Planilha de MDA (Mapa de atividades do Programa FICA).....	32

ANEXO 2 – LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atendimentos x Região Atendida.....	35
Gráfico 2 – Profissionais x Atendimentos.....	36
Gráfico 3 – Percentual de atendimentos x Região Atendida.....	37